



Handläggare

Tony Lööv
Tel. 0152-293 63

Barn- och utbildningsnämnden

Skolutvecklingsprogram 2023

1 Inledning

Det råder en bred samstämmighet om att Sveriges framtida konkurrenskraft korrelerar med skolsystemets förmåga att höja utbildningsnivån hos befolkningen. På samma sätt korrelerar utvecklingen av demokratin med skolsystemets förmåga att hantera värdegrundsfrågor. Tyvärr finns tecken på att både utbildningsnivån och värdegrunden utmanas, bland annat av att läroprocesser inte i tillräcklig grad lyckas möta de utmaningar som finns.

1.1 Skolutvecklingsprogrammet

Barn- och utbildningsnämndens syfte med detta skolutvecklingsprogram är att ge verksamheterna, inom nämndens ansvarsområde, förutsättningar att bygga upp långsiktiga och hållbara strukturer för att nå läroplanernas mål.

Värdet av ett skolutvecklingsprogram avgörs av dess förmåga att tydliggöra olika aktörers ansvarsområde, förena människors insatser i en gemensam riktning, avgränsa det viktiga från det mindre viktiga och inte minst ge effekt för de som är mottagare av verksamheternas insatser. Skolutvecklingsprogrammet utgår från tio utmaningar som var och en, samt tillsammans, utgör både hinder och möjligheter. Utmaningarna har kanaliseras till fyra huvudområden, vilka sedan brutits ner till fyra delområden, alltså 16 delområden.

Barn och utbildningsnämnden kommer efter fattat beslut att överlämna till utbildningschefen att verkställa programmet genom att forma hur- perspektivet och i uppföljningar hålla nämnden informerad.

I nämndens årliga verksamhetsplan kommer konkretiseringar och prioriteringar i skolutvecklingsprogrammet kunna göras.

I texten kommer begreppet skola eller skolan att användas för att beskriva hela skolsystemet från förskolan till vuxenutbildningen. På liknande sätt används ordet lärare för att beskriva pedagoger i det bredare perspektivet. Ibland kommer dock yrkeskategorier och skolformer lyftas, för att inte helt försvinna i texten.

1.2 Skolkommissionens delbetänkande 2016

Skolkommissionen lämnade ett delbetänkande i maj 2016. Allt är inte möjligt att hantera på lokal nivå, men mycket är det. I sammanfattningen skriver man bland annat att "kunskapsresultaten har sjunkit i den svenska grundskolan under flera årtionden enligt internationella undersökningar (Skolverket 2014b). Skolverkets



nationella utvärdering från 2003 påvisade också försämringar (Skolverket 2004). Kommissionen vill understryka att de sjunkande kunskapsresultaten i den svenska skolan är problem som måste tas på största allvar. De ökade resultatskillnaderna mellan skolor, som beror på att elever med likartad familjebakgrund i högre utsträckning än tidigare tenderar att samlas i samma skolor, är också mycket oroande. Vidare måste arbetsmiljön för elever och lärare förbättras liksom även tryggheten och studieron för eleverna. Det finns oroande tecken på att elevers psykosociala hälsa försämras. Elevhälsans arbete är av stor betydelse och det behövs insatser till hjälp för skolornas hälsofrämjande arbete. Skolan behöver också respekt, stöd och tillit från föräldrar och omgivande samhälle och eleverna måste själva bidra genom ansträngning och respekt för skolarbetet. Det är också viktigt att stärka tilliten mellan skolans huvudmän och lärarna samt skolledarna. En central utmaning för det svenska skolväsendet är att säkerställa tillgången på kompetenta och engagerade lärare och skolledare, samt att skapa bättre förutsättningar för dem att utföra sitt uppdrag”.

1.3 Skolinspektionens slutsatser från granskningar

De vanligaste bristerna som identifieras på huvudmannanivå avser utvecklingen av utbildningen vid skolenheterna.

- Huvudmannen har inte gjort analyser av sina resultat och således saknas kunskaper för att kunna identifiera vilka utvecklingsbehov de har.
- Det saknas tillräckligt med uppföljning av resultat i alla skolformer.
- Huvudmannen inte ser till att det finns tillgång till elevhälsa.

De vanligaste bristerna vid prioriterad tillsyn av grund- och gymnasieskolenheter finns i elevhälsans förebyggande och hälsofrämjande arbete.

- Extra anpassning och särskilt stöd
- Rektors styrning och utveckling av verksamheten.
- Brister i tillgång till studie- och yrkesvägledning.
- Brister i undervisningen har konstaterats vid prioriterad tillsyn i 33 respektive 34 procent av granskade grund- och gymnasieskolenheter.
- Närvaro och frånvarorapportering
- Det är främst det systematiska kvalitetsarbetet som många huvudmän behöver utveckla

1.4 Ansvarsfördelning

Svensk skola har en tredelad styrning:

- Staten sätter målen, vilka syns i läroplanerna.
- Huvudmannen har ett övergripande ansvar och ger förutsättningar för måluppfyllelse.
- Verksamheten formar processer som leder till måluppfyllelse.



Skolinspektionen, 2014 (från huvudmannen till undervisningen)

1.5 Utmaningar

De tiO utmaningar som identifierats är:

- **Kunskaper och lärande**
Kunskapsresultatet i de kommunala skolorna är för låga. Skolan behöver stärkas i att möta elever på olika nivåer inom samma elevgrupp. Undervisningen behöver göras mer variationsrik. Eleverna behöver stimuleras och få ökad förståelse i sitt lärande.
- **Värdegrund och trygghet**
Skolans betydelse för individens möjligheter i samhället, nu och i framtiden, behöver ständigt lyftas. Pratet om skolan, sociala medier kan snabbt skapa föreställningar om skolan som inte alltid är sanna, samt lockar till tyckanden och rena felaktigheter. I slutänden kan drev och kränkningar begränsa möjligheten att nå målen. Det finns tecken i skola och i samhället på att toleransen för det okända eller ovana minskar vilket kan leda till utanförskap och spänningar mellan grupper.
- **Organisationskultur**
Verksamheter tenderar att tänka i stuprör till vilket behöver ändras till en genomsyrande medvetenhet om att man är en del av en större helhet. Kulturen behöver förändras från att tycka om varandra, till att tycka om varandra och hitta vägar för att mer systematiskt nyttja den samlade kompetens som finns hos medarbetarna. Ledorden är Vi Gör Varandra Bättre.



- *Organisationens struktur*
Skolsystemets inre strukturer påverkar hur förutsättningar kommer att nyttjas och hur belastningar på chefer och medarbetare kommer att vara. Erfarenheter från forskning om organisation och arbetsmiljö behöver tas till vara.
- *Infrastruktur*
Strängnäs kommuns mångfald i stadskärnor och glesbygd är krävande ur ett lokal-, resurs- och tillgänglighetsperspektiv.
- *Tidiga insatser*
En decentraliserad barn- och elevhälsa med svag central koppling gör det svårt att skapa effektiva stödinsatser tidigt. Utvecklat samarbete med socialkontoret och landstinget drabbar enskilda barn och elever. Tidiga insatser uppstår när samtliga aktörer förstår varandras roll i mötet med barn och elever.
- *Välmående*
Höga sjuktal påverkar möjligheten att bygga hållbara strukturer det nödvändiga för utvecklingsarbetet.
- *Attraktivitet*
Strängnäs kommun verkar i en hård konkurrens om förskollärare, lärare samt barn och elever. Det gäller både för nyrekrytering och att behålla befintlig personal och barn/elever. Medarbetarna är nyckelspelare i skolutvecklingsarbetet.
- *Nyanlända*
En stor utmaning att kompensera så att nyanlända barn och elever kan få likvärdiga förutsättningar i framtiden. Vi har inte en tillräckligt bra sammanlänkad strategi mellan utbildningskontorets/kommunens olika verksamheter för hur vi erbjuder en utbildningsväg som tar tillvara på individens bakgrund, kompetenser och framtidsutsikter.
- *Ekonomi*
Utmaningen att skapa former för att effektivt nyttja nämndens resurser för att utjämna barn och elevers olika förutsättningar nu och i framtiden. Tecken på att samhällets välfärdskostnader kommer att öka finns, samtidigt som skatteintäkterna inte ökar i samma takt.



1.6 Val av strategi

Professor Michael Fullan, en av arkitekterna bakom regionen Ontarios framgångsrika resultatutveckling, menar att strategin för en hållbar skolutveckling bygger på att stärka organisationens förmåga att möta sina utmaningar. Forskning visar tydlig evidens på att, rektor, förskolechef, förskolelärare och lärare är det som påverkar barn och elevers lärande mest, i båda riktningarna.

Dylan William, en engelsk skolforskare, uttrycker detta som att:

1. Lärarkvalitet är den enskilt viktigaste faktorn i utbildningssystemet
2. Lärarkvalitet är högst varierande
3. Lärarkvalitet har större betydelse för vissa elever än för andra

Chefer och medarbetare är inte en homogen grupp, som åstadkommer likartade resultat. Där tar nämnden sin utgångspunkt i att skapa likvärdiga förskolor och skolor, parallellt med ett resursfördelningssystem som uppväger olikheter i förutsättningar för barn och elever.

Förutsättningar för att utveckla organisationens förmåga, genom kollegialt lärande på alla nivåer, kommer att skapas.



2 Kunskaper och lärande

Att höja utbildningsnivån följer en enkel logik - lärandet har ingen borte gräns. Förskolans och skolans förmåga att främja nyfikenhet och viljan att lära, samt att involvera barn och elever i sitt eget lärande avgör hur långt vi kommer.

Att skapa ett system för hållbar skolutveckling innebär att utmana föreställningar om hur vi gör i våra verksamheter, för att våra barn och elever ska få förutsättningar att lyckas. Kunskapen om vad som är gynnsamma betingelser finns. John Hattie, skolforskare från Nya Zeeland, har framhållit betydelsen av hur läraren agerar och vilken typ av undervisningssituationer läraren skapar. Goda relationer mellan lärare och elever och höga förväntningar från lärarens sida på samtliga elever har visat sig ha påvisbar betydelse i detta sammanhang. Höga förväntningar handlar om en tro på att det är möjligt för alla barn och elever att anta nya utmaningar, med rätt stöd.

Andra viktiga faktorer är lärarens förmåga att fokusera på vad som är väsentligt i undervisningen, och att elever ges regelbunden återkoppling. Detta gäller i motsvarande grad inom förskolans och fritidshemmens verksamhet, såväl inom relationen mellan ledning och medarbetare.

2.1 En utvecklad undervisningspraktik

Forskningen är samstämd om att ett kännetecken för god undervisning är att den har ett tydligt syfte, är välorganiserad och planerad. Lärarens kompetens, förmåga och engagemang är de undervisningsrelaterade faktorer som i högst grad påverkar elevers resultat. Om detta råder en hög grad av samstämmighet i både internationell och svensk forskning. Formativ bedömning, eller förbättringsorienterad feedback, beskrivs ibland i forskningen som bryggan mellan undervisning och lärande. Feedback som främst fokuserar om eleven gjort rätt eller fel, om resultatet är positivt eller negativt byts ut mot mer komplexa bedömningar som innehåller kunskapskorrektioner, förklaringar och aktiviteter för fördjupat lärande och som gör eleven delaktig i bedömningsprocessen. Förskolan bedriver inte skola, men sysslar med undervisning och lärande. Undervisningen i förskolan behöver utvecklas och förskollärarollen behöver tydliggöras.

2.2 Ledarskap och relation

För att ge eleverna en bra utbildning är ett kvalificerat ledarskap för skolan bland det viktigaste, vid sidan av lärarnas kompetens och förmåga. Höga förväntningar på elevernas resultat, tydliga regler och att rektorn är delaktig i dialog med lärarna om undervisningen, samt tydliga mål och gemensamma visioner, är viktiga aspekter för det framgångsrika ledarskapet, som forskningen indikerar i sin tur genererar en framgångsrik skola. Vikten av att rektor och förskolechef tar



ansvar för undervisningens kvalitet, visar tilltro till medarbetare och ger tydliga mandat och skapar en miljö som understödjer det kollegiala lärandet.

2.3 Digitalisering

Vi behöver ge våra barn möjligheter att verka och fungera i dagens och framtidens samhälle som till stora delar genomsyras av IT. Genom att IT används för lärande, samarbete, kommunikation och administration förbättras och utvecklas verksamheten mot en högre måluppfyllelse. It i lärandet ger bättre möjligheter till individualisering för alla, inte minst för barn och elever i behov av särskilt stöd och för de elever som är i behov av större utmaningar. Med hjälp av it kan vi öka verksamhetens innovativa förmåga och kvalitet. Det också viktigt ur ett demokratiskt och socialt perspektiv att motverka skillnader mellan olika kulturer, kön och social bakgrund genom att införa IT som ett naturligt inslag i skolans verksamhet.

2.4 Utgå från resultaten

En hållbar skolutveckling förutsätter ett systematiskt kvalitetsarbete. Resultat ska synliggöras, analyseras och slutsatser dras. Med detta sätts justerande och utvecklande insatser in omedelbart och/eller i kommande planering.

För att garantera kvalitet och likvärdighet behövs uppföljning och analys på alla nivåer så att såväl verksamhetens resultat i sin helhet och som resultat i särskild insatta åtgärder kan utvärderas i syfte att kunna vidta särskilda utvecklingsinsatser. Nya strukturer för att se kopplingar mellan insatta åtgärder och kvalitén i skolans arbete behövs.

Tydligare uttryckta förväntningar från huvudmannen kring vad tilldelade medel väntas åstadkomma och vilka effekter man förväntar sig bidrar till ett ökat resultatfokus.



3 Trygghet och stöd

Förskolans och skolans förmåga att arbeta förebyggande och främjande bidrar till att fler barn och elever når målen.

Det är skolans uppgift att ge alla elever den ledning och stimulans som de behöver i sitt lärande. Utbildningen ska ta hänsyn till alla elevers olika behov, där en strävan ska vara att uppväga skillnader i deras förutsättningar. Ett salutogent förhållningssätt är en förutsättning för ett förebyggande och hälsofrämjande elevhälsoarbete. Sammantaget innebär detta att organisera verksamheten på individ, grupp och skolnivå så att barn och elever får förutsättningar att utvecklas så långt som möjligt enligt utbildningens mål.

3.1 Lokalt och centralt

Lokala barn- och elevhälsans roll är att bidra till att skapa gynnsamma lärmiljöer genom ett förebyggande och främjande arbetssätt. Den centrala nivån har ansvar för säkra likvärdigheten, kvalitet samt utveckling av barn- och elevhälsans arbete. Ytterligare samverkan med andra aktörer är nödvändigt för att tillhandha hålla stöd i ett helhetsperspektiv.

3.2 Trygghet

Relationen mellan barn, elever och vuxna kan antingen skapa oro eller trygghet. Att känna barnen och eleverna ger chefer och medarbetare en möjlighet att förebygga kränkande och diskriminerande miljöer. Tillgången till droger i samhälle är stor och skolmiljöer är potentiella marknadsplatser. Ett aktivt förebyggande arbete kan bidra till att skydda barn och elever från miljöer där droger figurerar.

3.3 Tidiga insatser

Genom bättre samverkan mellan förskola, skola och socialtjänst och utveckling av metoder för tidig upptäckt av barn och elever i behov av stöd stärks individen och dess omgivning samt skolors resultat. Genom att sätta in insatser tidigt kan organisation med relativt små medel ge individen förutsättningar att lyckas.

3.4 Kunskapen om neuropsykologiskt funktionshinder

Kompetens om neuropsykologiskt funktionshinder är väsentlig för att kunna möta barn och elevers behov och anpassa verksamheten för att kunna nå målen.



4 Attraktiv arbetsgivare

Förmågan att attrahera och bibehålla skickliga medarbetare är en förutsättning för programmets genomförande. En attraktiv arbetsgivare ser till att erbjuda bra anställningsvillkor, en anständig lön, goda utvecklingsmöjligheter, en bra arbetsmiljö och möjlighet till delaktighet och inflytande.

Unga potentiella medarbetare söker ett sammanhang i större utsträckning än tidigare när man söker ett jobb. Meningsfullhet och sammanhang är otroligt viktigt. Arbetsgivare behöver arbeta med kulturen för att locka talangerna. När medarbetarna får chans att vara den bästa versionen av sig själva skapas både glädje, tillit och produktivitet på arbetsplatsen. Det som gör organisationer framgångsrika idag är sättet att samarbeta och kunskapen om det vi gör. Vi måste arbeta tillsammans och inte bara samtidigt. Där samarbetet är påtagligt är det en glädje att vara barn eller elev.

4.1 Villkor

Ett anständigt löneläge, ett arbetstidsavtal som medger att individer kan nå sina professionella och privata mål, samt andra förmåner är förutsättningar för att kunna locka till sig de chefer och medarbetare som organisationen behöver. Det är dock inte tillräckligt för att behålla människor över tid. Då behöver nedanstående punkter också hanteras.

4.2 Arbetsmiljö

Att förebygga fokuserar på att avvärja och skydda. Främjandet fokuserar på att erbjuda och möjliggöra. Genom att främja det som är bra kan man skapa en arbetsplats där människor trivs och mår bra. Det som kännetecknar de bästa insatserna i arbetsmiljöarbetet är ofta att de täcker både friskfaktorer och riskfaktorer. Begreppet friskfaktorer innehåller inte bara sådant som har med arbetsmiljön att göra. Det handlar om att se hela människan – hälsan låter sig inte delas upp i ett arbetsliv och en fritid som är oberoende av varandra. Likaväl som friskfaktorer i arbetet påverkar individens fritid påverkar friskfaktorer i privatlivet hur han eller hon mår på jobbet. Friskfaktorer finns på individ, grupp och organisationsnivå.

4.3 Utveckling

Människor vill arbeta i verksamheter som erbjuder variation och utveckling. Möjligheten att få ingå i övergripande projekt, att få erkännande och bli synliggjord har positiv effekt både för individen och för organisationen. Att kunna göra intern karriär ger organisationen möjlighet att behålla medarbetare.



4.4 Organisationens kultur

En god organisationskultur kännetecknas ofta genom att organisationens kärnvärderingar delas av chefer och medarbetare, samt att den har ett starkt inflytande på medarbetarnas arbete. Detta kan innebära att medarbetarna delar en syn på hur konflikter ska lösas och vad som förväntas av respektive individ. En dysfunktionell organisationskultur, å andra sidan, kan vara dåligt fungerande samarbeten mellan chefer och medarbetare och/eller medarbetarna emellan och resultera i hög sjukfrånvaro.

Ett uttryck för en organisationskultur, som ett redskap för gemensam framgång är - Vi gör varandra bättre.



5 Förutsättningar

Avgörande för att barn, elever, chefer och medarbetare ska kunna nå sina mål är att förutsättningar finns på plats. Kopplat till förutsättningar är de processer och den organisationsmodell och som väljs. Här behövs ett samspel mellan huvudman och enheter.

5.1 Lär miljön

Utbildningen är utformad på ett sådant sätt att alla barn och elever tillförsäkras en skolmiljö som präglas av respekt, trygghet och studiero. Det handlar om proaktiva och stödjande klassrum där eleverna uppmanas och tillåts ta intellektuella risker och där fokus sätts på lärande och inte bara på att veta och kunna eller på rätt svar.

Lärandemiljön bör vara tillräckligt utmanande för att nå just bortom elevens rådande nivå och kapacitet. Framgångsrika lärandemiljöer bygger på höga förväntningar, tillit och förstärkande motivation. Barngruppers storlek, elevsammansättning i klasser och på skolor bör vara en spegel av samhället.

5.2 Personal

Chefer och medarbetare har kompetens som krävs för att genomföra utbildningen enligt de nationella styrdokumentens mål, krav och riktlinjer. En ständig kompetensutveckling och översyn av kompetenser är nödvändig för att ligga i framkant av utvecklingen.

5.3 Organisation

Lokaler och utrustning ska aldrig vara gränssättande för att syftet med utbildningen ska kunna uppfyllas. Tillgång till lokaler och utrustning ska finnas när de behövs och där de behövs. Det finns däremot inget självändamål med överkapacitet. Ekonomisk bärkraft och pedagogisk tillräcklighet är nyckelord. Skolans inre organisation måste sätta det pedagogiska uppdraget i fokus och utformas för att detta ska hanteras så effektivt och ändamålsenligt som möjligt. Ska förskollärare, fritidspedagoger och övriga medarbetare kunna utföra sitt uppdrag behöver också barngruppers storlek i förskola och fritidshem anpassas.

5.4 Resurser

Varje enhet ska ha tillräckliga resurser för att syftet med utbildningen ska kunna uppfyllas.